

SISTEMA DE GESTÃO DE DEMANDAS E SERVIÇOS INTERNOS PARA AS ATIVIDADES DA CONTROLADORIA: UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA DO SETOR AUTOMOTIVO

**Lucas Luís de Oliveira Silva
Joões dos Santos Oliveira Mota
Alex de Oliveira Serafim
Alessandra Carla Ceolin**

Submetido em: 29.09.2020

Aceito em: 23.02.2021

Resumo

Diante do atual cenário competitivo, as organizações necessitam de ferramentas que as auxiliem tanto no planejamento como no controle organizacional. Desta necessidade, emerge a controladoria, um ramo do conhecimento ou área organizacional que visa, por meio da geração de informações relevantes, o controle e o apoio a gestão. Para gerar informações relevantes, a controladoria faz uso de sistemas de informação (SI) para que estas sejam íntegras e tempestivas. Nesse contexto, o objetivo deste estudo é analisar se houve melhorias no controle de atividades e serviços voltados aos clientes internos do setor de controladoria por meio da utilização de um SI com foco no gerenciamento de demandas dos usuários internos, especificamente, o BMC Helix ITSM, em uma indústria do setor automotivo. Tendo como metodologia a aplicação de uma entrevista semiestruturada, verificou-se que a implantação do sistema trouxe ganhos consideráveis para o setor, principalmente no controle e no acompanhamento das atividades de atendimento, melhorias na produtividade, criando um ciclo de transferência de informações dos processos que envolvem os clientes internos. Portanto, o sistema atende as expectativas da controladoria, sendo possível visualizar outras oportunidades de ampliação na utilização desse sistema.

Palavras-chave: Controladoria; Sistemas de Informação; Atendimento; Gestão; Serviços.

DEMAND AND INTERNAL SERVICES MANAGEMENT SYSTEM FOR CONTROLLERSHIP ACTIVITIES: A STUDY IN AN AUTOMOTIVE INDUSTRY

Abstract

In today's competitive environment, organizations need tools that assist both planning and organizational control. From this need, controllership emerges, a branch of knowledge or organizational area that aims, through the generation of relevant information, to control and support management. In order to generate relevant information, the controllership makes use of information systems (SI) so that they are complete and timely. In this context, the objective of this study is to verify whether improvements were identified in the control of activities and services aimed at internal customers in the controlling sector through the use of an IS focused on managing the demands of internal users, specifically, the BMC Helix ITSM, in an automotive industry. Using the methodology of applying a semi-structured interview, it was found that the implementation of the system brought considerable gains to the sector, mainly in the control and monitoring of service activities, improvements in productivity, creating a cycle of information transfer of the processes that involve internal customers. Therefore, the system

meets the expectations of the controllership, and it is possible to see other opportunities for expanding the use of this system.

Keywords: Controllership; Information Systems; Attendance; Management; Services.

1 INTRODUÇÃO

Diante do competitivo cenário em que estão inseridas as organizações e da dinâmica que as envolve, se faz necessário que as mesmas busquem fazer uso de ferramentas que as auxiliem no alcance de seus objetivos organizacionais. Em decorrência destas demandas, as organizações buscam constantemente mecanismos que as tornem mais competitivas, bem como que as auxiliem em seus planejamentos estratégicos e no controle de suas atividades. Ante a isso, é necessário que ocorra a incorporação por parte da gestão organizacional de um setor que possa realizar tal tarefa de forma hábil, surgindo assim a controladoria como uma importante ferramenta de gestão. Esta pode ser vista “como um campo de conhecimento humano que possui seus fundamentos e métodos muito embasados em outras ciências, mas voltados ao controle da gestão organizacional” (AMORIM; SILVA, 2018, p. 222).

A controladoria visa o controle e o apoio a gestão por meio da geração de informações que são importantes para a tomada de decisão organizacional (FRANCISCO *et al.*, 2013). Os mesmos autores percebem que a controladoria, por meio de sistemas de informações gerenciais, pode coordenar dados referentes a gestão financeira e a gestão contábil.

Ao gerar informações relevantes, a controladoria necessita que as mesmas sejam íntegras e tempestivas, isso apenas é possível por meio da utilização da Tecnologia da Informação (TI), em especial dos sistemas de informação. E ao decorrer dos avanços tecnológicos, as organizações se tornam cada vez mais dependentes da TI, demandando assim maior qualidade dos serviços de TI e, conseqüentemente, ganhos para as entidades ao gerar valor, reduzir custos ou criar novas oportunidades para o negócio (FELISBERTO, 2017).

De acordo com Richartz *et al.* (2012) diante das constantes mudanças na economia mundial, o mercado exerce maior influência sobre as organizações, necessitando que estas passem por processos de adaptação nos seus sistemas de informação com vistas à manutenção da competitividade. Diante disso, a controladoria busca coordenar os sistemas de gestão e atuar nos pontos vitais das empresas.

Ainda neste contexto, a controladoria é responsável por estabelecer a base teórica e conceitual necessária para a construção, bem como para a manutenção dos sistemas de informações e modelo de gestão econômica, buscando atender adequadamente às necessidades

de informação por parte dos administradores das empresas e que auxilie no processo de tomada de decisão (AMARAL; RODRIGUES, 2006).

Os sistemas de informações desenvolvidos devem ser dinâmicos, no que se refere à atualidade, à flexibilidade, à amplitude e à diversificação. Todavia o limite do potencial de utilização está, intrinsecamente, relacionado à capacidade e à demanda a eles requisitadas, seja pelos setores ou pela organização como um todo (FREZATTI *et al.*, 2012).

Ante a isso, o objetivo deste estudo é analisar se houve melhorias no controle de atividades e serviços voltados aos clientes internos do setor de controladoria, tendo em vista a utilização de um SI voltado para o gerenciamento de demandas dos usuários internos.

O SI utilizado para atendimento aos clientes na empresa objeto deste estudo foi o BMC Helix ITSM, denominado simplesmente de ITSM nesse artigo. Esse sistema atua como *service desk* centralizando as demandas internas relativas aos serviços de TI, operando ainda como auxílio na comutação de informações entre clientes internos, desde a abertura de chamados, até a análise, tratativa e resolução das demandas.

Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010), informam que a controladoria ainda necessita de definições sobre quais são suas demandas funcionais, de forma clara e objetiva. Neste mesmo sentido, Vogt, Degenhart e Lavarda (2017) afirmam que a controladoria é uma área de estudos que carece de definições claras, bem como de conceituações, essas incluem um conjunto básico de funções. Ante a isso, a presente investigação se justifica pela necessidade de estudos voltados a esclarecer a dinâmica na utilização de sistemas de informação, em especial de demandas, que auxiliem a controladoria no atendimento as rotinas e aos clientes internos da organização. Além disso, pela atenção que se tem dado ao setor de controladoria e suas demandas organizacionais, procurando contribuir a luz da teoria e da prática.

Outro ponto que justifica este estudo decorre do fato da empresa ter se tornado *case* de sucesso da BMC ao implementar a ferramenta em áreas de negócio, geralmente a sua utilização se delimitava apenas as áreas de TI. Para atender às expectativas, o grupo de TI da empresa precisava agregar valor, não apenas por meio de conhecimento técnico, mas também pela digitalização das principais funções de gerenciamento de serviços da empresa, que eram amplamente manuais e solicitadas por *e-mail*. Com isso, tornou-se possível o alinhamento dos seus serviços com a cultura ágil da empresa, profissionalizando a disponibilidade e a entrega de serviços digitais e obtendo uma melhoria significativa na experiência do usuário.

Este estudo está estruturado em cinco seções. A primeira seção trata da introdução. A segunda seção diz respeito à revisão da literatura, na qual é apresentado os aspectos da gestão

de relacionamento e demandas internas da controladoria, bem como os Sistemas de informação para gestão de tais demandas. A terceira seção apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa. Na quarta seção são apresentados os resultados obtidos. Na quinta seção apresentam-se as considerações finais do estudo. Por fim, tem-se as referências bibliográficas.

2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO COMO APOIO À CONTROLADORIA

2.1 CONTROLADORIA E SUAS DEMANDAS INTERNAS

Em meados da década de 1960, com a entrada de empresas multinacionais oriundas dos Estados Unidos, a controladoria teve sua ascensão no Brasil (LUNKES; SCHNORRENBERGER; ROSA, 2013). Portanto, trata-se de uma área do conhecimento relativamente nova (LOURENSI; BEUREN, 2011), na qual ainda há diferenças nas abordagens de seus conteúdos, gerando dissenso nos estudos sobre a controladoria (BORINELLI, 2006).

Contudo, Almeida, Parisi e Pereira (2001) afirmam que a controladoria deve ser vista como ramo de conhecimento e como unidade administrativa. Consoante a isso, Reginato e Nascimento (2010, p.126) enfatizam que “como ramo do conhecimento, a controladoria cria uma plataforma cultural, filosófica e teórica que permite à área administrativa de controladoria, com o apoio dos instrumentos dos quais dispõe, completar-se tecnicamente e agregar valor ao negócio da empresa”.

Mosimann e Fisch (1999) afirmam que a controladoria enquanto unidade administrativa possui três objetivos: (i) a finalidade de garantir informações adequadas ao processo de gestão; (ii) colaborar com os gestores, por áreas organizacionais, em seus desempenhos econômicos; e, (iii) sob os aspectos econômicos assegurar a eficácia empresarial. Neste contexto, Oliveira, Perez Junior e Silva (2011, p. 10) informam que a controladoria tem o papel de “assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório”.

Em consonância, Frezatti *et al.* (2009), enfatizam que as funções e as características que são próprias do setor da controladoria variam de empresa para empresa. No entanto, Borinelli (2006), sintetiza em seus estudos as funções da controladoria mais comuns em oito, que são: (i) Contábil; (ii) Gerencial Estratégica; (iii) Custos; (iv) Tributária; (v) Proteção e controle dos ativos; (vi) Controle interno; (vii) Controle de riscos, e; (viii) Gestão da informação. Cada uma dessas funções possui atividades correlacionadas. A controladoria ao exercer tais funções

implica no uso de sistemas de informações que visem permitir a integração dos diversos níveis informacionais presentes na organização (LEITE, 2018). No entanto, de acordo com Borinelli (2006), a controladoria gera as informações contábeis, econômicas, financeiras e patrimoniais emitidas pelos sistemas de informação, mas não é sua atribuição preocupar-se com o gerenciamento da tecnologia e infraestrutura dos sistemas.

A controladoria para Carvalho, Lunkes e Souza (2014), surge em decorrência da necessidade que as organizações possuem em obter informações gerenciais que são em sua maioria complexas e que por meio dela se torna possível o controle e gerenciamento dessas informações. Ainda neste parâmetro, na visão de Callado e Amorim (2017), a controladoria exerce diversas funções nas organizações, dentre elas a responsabilidade pelo controle do processo de gestão ao gerir e fornecer informações de natureza operacional, econômica, estratégica, financeira e patrimonial fundamentando-se nos preceitos da contabilidade.

As pessoas ligadas ao setor de controladoria, segundo Boff, Beuren e Guerreiro (2014), ao desenvolverem suas funções a fazem de forma rotineira, uma vez que, as suas atividades finais, como a emissão de relatórios gerenciais, já são padronizados para atender a cada usuário de forma individualizada, ou seja, cada necessidade em específico. Além disso, as informações por elas repassadas são pré-determinadas de acordo com sua pertinência e utilidade no ambiente de trabalho. Os mesmos autores, afirmam ainda que uma das funções da controladoria abrange o atendimento de usuários, sendo também exercida com base em hábitos e rotinas, porém estes são institucionalizados de duas formas: (i) normativa, sendo imposta pelos gestores; e, (ii) imperceptível, na qual acontece de forma natural entre as pessoas do grupo.

Ressalta-se que em virtude da numerosa quantidade de atividades que a controladoria possui ocasiona em uma grande complexidade na execução das mesmas e que para se criar um ambiente rotineiro no setor como destacado por Boff, Beuren e Guerreiro (2014) faz-se necessário um complexo processo organizacional e funcional para sua efetividade, bem como que os sistemas de informação sejam precisos, gerando relatórios de acordo com as necessidades dos usuários. Nesse contexto, a TI assume o papel de gerenciar os sistemas para que os mesmos sejam efetivos.

2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA GESTÃO DE DEMANDAS E SERVIÇOS INTERNOS

Com a evolução da tecnologia e diante da informatização dos processos organizacionais, faz-se necessário a implementação de sistemas de informações por parte das empresas para gerirem um numeroso volume de informações e, principalmente, para agilizar os processos internos (PEREIRA *et al.*, 2016).

Sistema, em seu sentido amplo, é um conjunto de funções e processos, que de forma lógica e estruturada, possibilita o planejamento, a coordenação e o controle das atividades organizacionais, visando atender aos objetivos da organização (OLIVEIRA, PEREZ JUNIOR, SILVA, 2011). Já, os sistemas de informação são os conjuntos de dados e partes quaisquer que em sintonia com os recursos humanos geram informações e conhecimento, tornando-se uma ferramenta administrativa, que atendem e sucedem os respectivos procedimentos em seus níveis operacionais, táticos e gerenciais (REZENDE; ABREU, 2002; ANDRADE; FALK, 2001).

Por meio dos elementos presentes nos SI é possível criar conexões entre os processos administrativos presentes nas organizações (LEFLEY, 2013). No entanto, faz-se necessário o que se tenha conhecimento desses processos para que se adeque a melhor tecnologia, e conseqüentemente, as informações que são desejadas. Ainda neste sentido, os Sistemas Integrados de Gestão (*Enterprise Resource Planning – ERP*) são sistemas capazes de integrar informações de setores diversos da organização, operando por meio de sinergia informacional, na qual os resultados produzem um efeito maior que se atuassem de forma isolada, garantindo um ciclo permanente de melhorias dos processos informacionais - confiabilidade, rapidez e disponibilidade (REZENDE, 2007; LAUDON; LAUDON, 2007).

Nesse sentido, os SI ao fornecerem informações oportunas auxiliam a controladoria em atingir um dos seus objetivos primordiais - dar suporte informacional ao processo de gestão, garantindo informações adequadas. Ao processar, simultaneamente, um grandioso número de dados, torna os processos e os fluxos informacionais ágeis e precisos de toda a organização (GONZALEZ JUNIOR; FIALHO; SANTOS, 2016). Em especial, para o setor de controladoria, os SI fornecem relatórios que auxiliam e colaboram com os gestores em suas áreas organizacionais a alcançarem seus objetivos. Ressalta-se que o SI dá também repostas as atividades diárias.

Segundo Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010, p. 118) “o suporte computacional faz parte, já a alguns anos, das ferramentas dos profissionais que atuam nesta

área (...). Enquanto a área operacional está integrada pelo suporte computacional, sua utilização nas áreas estratégicas tem crescido substancialmente”. Informam, ainda, que as funções da controladoria são complexas e que por meio deste são possíveis de serem realizadas adequadamente.

Ante ao exposto, atrelar um SI robusto a atuação da controladoria traz benefícios a esta para desempenhar suas funções de forma eficiente, gerando assim valores aos processos organizacionais (Martins *et al.*, 2012), bem como repostas diárias as atividades e agilizando com isso o atendimento ao cliente.

3 METODOLOGIA

Nesta seção são expostos os aspectos metodológicos adotados para analisar as possíveis melhorias percebidas no setor de controladoria em relação ao atendimento de demandas após a implantação de um SI voltado ao cliente interno.

Primeiramente, como enquadramento metodológico, este estudo classifica-se como qualitativo. Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 8) afirmam que essa modalidade de pesquisa tem uma realidade a descobrir e “busca principalmente a dispersão ou expansão dos dados ou da informação”. Neste sentido, a realidade a se descobrir é a análise dos possíveis avanços na qualidade e na produtividade nos serviços de atendimento aos clientes internos na utilização do *software* da BMC, o ITSM, de acordo com a percepção dos entrevistados.

No que se refere aos objetivos, o estudo se classifica como exploratório e descritivo, pois consiste na formulação de questões ou de problemas com finalidades de aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, ou modificar e clarificar determinados conceitos (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Em relação aos procedimentos, a pesquisa classifica-se como estudo de caso que, de acordo com Gil (2017), é o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de forma que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Uma indústria do setor automotivo, localizada em Pernambuco, foi o objeto desse estudo de caso. Trata-se de uma empresa de grande porte, que possui em seu quadro de colaboradores aproximadamente 6 mil funcionários, distribuídos nos setores de produção, administrativo, vendas, entre outras áreas, configurando, desta forma, uma das maiores empresas do estado.

A escolha da empresa e dos entrevistados se deu por acessibilidade dos pesquisadores junto à organização. Ressalta-se que, para a realização do estudo de caso, foi possível consultar documentos, manuais e processos da organização, bem como a realização de entrevistas e de observação participante, uma vez que um dos autores faz parte do setor investigado nesse estudo, permitindo assim a triangulação de dados e confronto das informações coletadas nas diferentes fontes, trazendo, desse modo, maior garantia e confiabilidade quanto os resultados.

Para obtenção de dados oriundos das entrevistas, realizou-se um roteiro de entrevista, na qual os argumentos e pressupostos levantados foram validados previamente por três gestores de TI, com vasto conhecimento e experiência profissional quanto à temática de tecnologia da informação, que atualmente coordenam e utilizam sistemas de gestão de demandas e serviços internos em indústrias de grande porte e prestadoras de serviços. Após alguns ajustes no roteiro, esse foi enviado previamente aos respondentes da pesquisa para que pudessem se inteirar das questões e levantar possíveis informações e documentos para o momento da entrevista.

A entrevista semiestruturada ocorreu no dia 8 de julho de 2020 e teve a duração de 2 horas e 30 minutos, tendo sido realizada de forma remota, através da ferramenta *Google Meet* e posteriormente realizou-se a transcrição integral da mesma.

Os entrevistados foram dois especialistas da organização investigada, sendo: i) a consultora sênior de tecnologia da informação que atua a frente da área de atendimento ao cliente interno e que coordenou a implantação do *software* ITSM e, ii) o supervisor de controladoria do grupo que foi o principal incentivador da implantação da ferramenta nas rotinas de atividades do setor.

Diante disso, as questões relacionadas aos aspectos gerais e técnicos do sistema foram respondidas pela consultora de TI e perguntas generalistas e voltadas as atividades de controladoria pelo supervisor de controladoria.

No que se refere ao roteiro de entrevista, esse possui 32 questões, as quais foram divididas em blocos de questionamentos a fim de permitir a participação ativa dos pesquisadores e maior interação com os entrevistados, o diálogo foi dividido em tópicos, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Tópicos do roteiro da entrevista semiestruturada

Seção	Questões	Objetivo
O perfil dos entrevistados	4	Compreender o perfil profissional (formação, histórico profissional, atividade exercida atualmente e tempo de experiência)
O planejamento para aquisição do sistema de informação	5	Compreender como se deu o planejamento para aquisição (necessidade de procurar uma nova solução para atender ao <i>service desk</i> , necessidades não supridas por outros sistemas, se foram analisadas outras soluções de sistema de atendimento ao cliente, se foi feito algum estudo e análise de viabilidade, se foi uma demanda estratégica da organização e como é feito o suporte técnico, bem como as atualizações)
Definição de processos e serviços da Controladoria para inserção sistema	5	Verificar como se deu a definição de processos e serviços da controladoria (se existia uma cadeia de valor com processos mapeados e/ou institucionalizados ou esses processos foram construídos junto da implantação da ferramenta; se os serviços já eram definidos e conhecidos na organização; como foi estabelecido o catálogo de serviços (<i>service desk</i>) da controladoria, como se estabeleceu o SLA para cada serviço do catálogo, de acordo com a capacidade de atendimento e se foi aprovado o SLA com a alta gestão?)
A implantação do sistema de informação	7	Verificar como se deu a implantação do SI (se houve participação na implantação, quem implantou, se houve necessidade de muitas customizações quando da implantação, as dificuldades encontradas, se houve treinamento, tempo do <i>Kick Off</i> ao <i>Go live</i> , se foi similar ao planejado, se todas as funcionalidades estão sendo utilizadas, se é integrado ao Sistema de Gestão Empresarial utilizado na organização, se houve treinamentos)
A utilização do sistema na controladoria	4	Verificar a utilização do SI (atividades da controladoria atendidas e ainda não são atendidas, utilização das informações geradas, se é confiável, seguro, eficaz, prático, rápido e de fácil utilização; e, se é possível extrair indicadores de desempenho para a organização)
A percepção dos usuários	5	Analisar a percepção dos usuários (importância dessa ferramenta nos três níveis organizacionais, ganho de produtividade e eficiência na utilização dessa ferramenta, auxílio à controladoria no controle de atividades e serviços internos, identificação de necessidades da equipe para melhorias e adequações nas metas/indicadores e no próprio sistema, <i>feedbacks</i> , satisfação dos clientes internos)
As oportunidades de inovação	2	Verificar oportunidades de inovação (melhorias já pensadas para o futuro do REMEDY ITSM, oportunidades/inovações para serem implementadas para uso da controladoria)

Fonte: Elaboração Própria (2020).

Para fins de tratamento dos dados foi utilizado a análise de conteúdo que “permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 223). Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo possui três fases: 1. pré-análise; 2. exploração do material; e 3. tratamento dos resultados.

Nesta pesquisa, a pré-análise ocorreu por meio da leitura superficial da transcrição da entrevista. Na exploração do material, foi utilizado a categorização que se baseou no tratamento, no recorte, na apreciação dos trechos de interesse que serviram de embasamento para obtenção das respostas do problema proposto nessa pesquisa. Quanto à fase 3 - tratamento dos dados, os resultados obtidos são apresentados na seção seguinte, possibilitando dessa forma a avaliação e interpretação do conteúdo para atingimento do objetivo proposto, que por sua vez é analisar possíveis melhorias obtidas no controle de atividades a partir da implantação do sistema de atendimento de demandas ITSM no setor de controladoria.

Adicionalmente para concluir a análise dos resultados utilizou-se o recurso da nuvem de palavras com o intuito de ilustrar quais foram as palavras mais utilizadas pelos entrevistados na resposta dos questionamentos realizados com base no roteiro de entrevista.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são expostas de início o sistema utilizado na pesquisa, o ITSM, bem como os tópicos que seguem a mesma sequência metodológica da entrevista semiestruturada. O sistema BMC Helix ITSM (ITSM), é uma ferramenta de gerenciamento de serviços, sendo líder do setor que usa as tecnologias de automação cognitiva, que busca por meio das experiências inteligentes e centradas nas pessoas o aperfeiçoamento e transformação de TI (BMC, 2020a). O ITSM possui duas formas de ser entregue: na nuvem ou híbrido, como solução local. Este sistema pertence a BMC, uma fornecedora de *softwares* – de serviços e conhecimento – que atende mais de 10.000 clientes em todo o mundo, possuindo como objetivo principal atender as crescentes demandas digitais e maximizar a inovação de TI (BMC, 2020b).

4.1 QUANTO AO PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os participantes dessa pesquisa foram codificados a fim de manter sua privacidade e sigilo de informações conforme segue a classificação no Quadro 2.

Quadro 2 - Codificação dos entrevistados

Cargo do entrevistado	Codificação
Consultora sênior do setor de TI	Entrevistado 1
Supervisor do setor de Controladoria	Entrevistado 2

Fonte: Elaboração Própria (2020).

Inicialmente, os entrevistados foram questionados quanto ao histórico profissional, sua área de atuação e seu perfil pessoal. O Entrevistado 1 informou que possui formação em Administração com ênfase em TI e que está concluindo a pós-graduação em Gerenciamento de Processos. Em relação a sua experiência profissional, relatou “[...] comecei minha trajetória profissional como analista de suporte em *software* em João Pessoa, tendo assim, uma forte vivência em gerenciamento de projetos” e concluiu que está há 5 anos “[...] atuando com foco na prestação de atendimento ao cliente e hoje estou à frente do ITSM que é meu foco e que ganhei forte experiência profissional” na indústria objeto de estudo desta pesquisa. O

Entrevistado 2 é formado em Ciências Contábeis, pós-graduado em Controladoria pela UFPE, atua como professor em instituições de ensino superior e, há 12 anos faz parte do quadro de colaboradores da indústria, onde iniciou sua trajetória profissional, relatando que

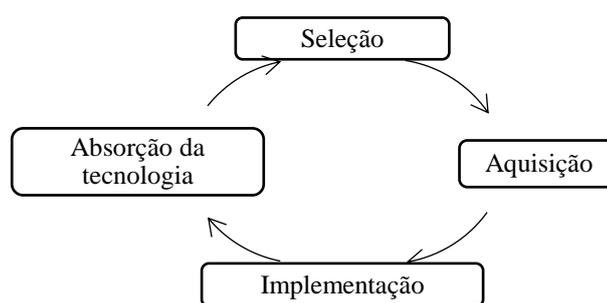
[...] não comecei minha experiência na área de contabilidade, comecei na empresa como técnico em eletromecânica de manutenção, onde passei a trabalhar no Planejamento e Controle de Manutenção (PCM), pois sou também técnico em eletromecânica. Neste momento tive meu primeiro contato com a questão de sistemas e mais à frente vim para a área de contabilidade e atualmente exerço o cargo de gestão no setor de controladoria (ENTREVISTADO 2).

Diante disso, observa-se que ambos possuem experiência em seus respectivos cargos e buscaram participar ativamente do processo de implantação do SI objeto deste estudo – o ITSM.

4.2 QUANTO AO PLANEJAMENTO PARA AQUISIÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Para Souza e Zwicker (2000), os processos empresariais são definidos como sendo um conjunto de tarefas e procedimentos interdependentes com o objetivo de melhorar determinado resultado organizacional, transpondo as barreiras organizacionais. Neste contexto, a adoção de uma tecnologia se torna um processo de desenvolvimento e inovação (ROGERS, 2003), para uma adoção tecnológica efetiva é necessário que ocorra um processo que envolva seleção, aquisição, implementação e absorção da tecnologia, conforme Figura 1 (CRIBB *et al.*, 2011).

Figura 1 – Processo de adoção de uma tecnologia



Fonte: adaptado de Cribb *et al.* (2011).

Mediante a isso, a seleção de um sistema deve ter como base de sua escolha as características do mesmo, como também a análise de seu desempenho, os benefícios que ele proporcionará, quais os objetivos de médio e longo prazo pretendidos pela empresa e a sua capacidade financeira.

Na empresa deste estudo, o processo de seleção iniciou-se com um planejamento que, de acordo com o Entrevistado 1,

[...] o planejamento estratégico da empresa há três anos resolveu investir num sistema que tivesse o foco em melhorar seus indicadores e a produtividade dos vários setores do negócio, principalmente as áreas administrativas que precisavam de ferramentas que pudessem auxiliar a empresa a alcançar seus objetivos (ENREVESTADO 1).

Este tipo de investimento – em um sistema - na atualidade é algo necessário para tornar a empresa competitiva, uma vez que, ao melhorar seus processos internos a empresa tem ganhos de produtividade e consequentemente obtém indicadores mais efetivos e realistas. Neste processo de seleção foi destacado pelo Entrevistado 1 que a escolha do sistema não foi feita de forma aleatória “[...] nós contratamos uma consultoria de mercado conhecida que fez um estudo em nossa empresa, e identificou muitos pontos a melhorar... um desses pontos era a necessidade de uma ferramenta de controle de demandas e serviços”. Ressalta-se que no início seria somente para o setor de TI, que segundo o Entrevistado 1 é um setor muito grande. Portanto, deveria ser uma ferramenta que preenchesse alguns requisitos, dentre eles, ser uma ferramenta de mercado consolidada, tivesse escalabilidade e, principalmente, que permitisse a extração do maior número possível de informações. A pesquisa realizada por Johann, Johann e Johann (2014) preceitua que o alinhamento estratégico entre TI e negócio pode realmente trazer melhorias nos processos internos e externos, bem como vantagens competitivas sustentáveis, para tanto é necessário que exista efetivamente este alinhamento.

No que se refere a adoção de sistemas de informação, Neves, Santos e Bagrichevsky (2015) descrevem que os principais objetivos das empresas ao adotar um sistema é a integração entre os diversos setores da empresa, o acesso rápido a informações confiáveis, melhor gerenciamento das informações, automatização, agilidade e maior controle dos processos administrativos e suporte a tomada de decisões.

Após a seleção e dando sequência ao processo de adoção tecnológica partiu-se para a aquisição. Destaca-se que a aquisição pode ocorrer de duas maneiras distintas: de fonte interna ou externa. Internamente por meio do departamento de TI ou externamente por meio da terceirização do serviço - adquirindo de terceiros, mecanismo que acompanha a tendência mundial atual. Ante a isto, o Entrevistado 1 diz que “[...] foi recomendado o *software* de mercado com base no quadrante mágico do Gartner, pois queríamos ser o top de linha, não só produzir produtos de qualidade, mas também ter a melhor ferramenta disponível no mercado para trabalhar [...]”. A consultoria embasada pelo quadrante de Gartner recomendou duas ferramentas, e a escolhida e adquirida foi o ITSM da BMC *Software*, como já foi destacado.

Todo o processo de seleção e aquisição foi documentado, pois isto é uma premissa de suma importância e que como informa o Entrevistado 1 todas as etapas perpassam pelo “[...] comitê, pelo conselho de administração para avaliar, porque tem tudo a ver com o planejamento estratégico da empresa [...]” buscando assim, o alinhamento com a expectativa da empresa.

4.3 QUANTO À IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO

A etapa de implantação do sistema selecionado e adquirido é de fundamental importância, pois é nela que ocorre a instalação dos componentes físicos, é feito o treinamento do pessoal e é incorporada as rotinas diárias ao sistema. Neste sentido, o entrevistado 1 informou que a implantação destes sistemas é realizada por uma equipe que foi dividida em módulos, no caso em questão a implantação foi realizada pela fabricante do sistema, a *BMC Software*. O Entrevistado 1 informa que houve o apoio de uma empresa brasileira, no qual um consultor da mesma, nas palavras do Entrevistado 1, “[...] nos apoiou tanto na base de infraestrutura da plataforma como no escopo, propriamente dito, porém não tivemos treinamento. O projeto foi acontecendo e fomos aprendendo durante o processo”. Verifica-se neste momento um grande problema, uma vez que, não houve treinamento antes da implantação. Para Rogers (2003) o treinamento do pessoal é uma presunção básica da implantação de um sistema.

Ressalta-se de acordo com o Entrevistado 1 que mesmo não havendo um treinamento, a equipe responsável pela implantação fez uso de pesquisas e de visitas a empresas que já faziam uso da ferramenta. Consoante a isso, a implantação de uma tecnologia requer também esforços adicionais como também de pesquisas (HAUSMAN; STOCK, 2003). Nos achados de Neves, Santos e Bagrichevsky (2015), observou-se que o processo de treinamento se mostrou bastante complicado, pois apesar do sistema apresentar uma interface aparentemente simples, não houve uma aderência imediata dos funcionários, sendo necessária a contratação de pacotes extras de horas de treinamento. Já, Duque *et al.* (2009), em seus achados, constataram também que não houve treinamento adequado dos usuários para a compreensão, nem do sistema e nem dos processos da empresa como um todo.

Outro aspecto observado é o fato de o investimento nesta tecnologia ter sido sugerido por meio do planejamento estratégico e não diretamente do setor de TI, no qual o Entrevistado 1 informou que “[...] esse projeto não foi uma iniciativa da área de TI para empresa, foi na verdade do planejamento estratégico para a área de TI ser a parceira de negócio”. Em relação

ao escopo do projeto, o mesmo foi ampliado para mais áreas e não somente para a TI, para isso foi necessário que “[...] fizéssemos reuniões com as áreas e com isso desenhamos o escopo com cada área, tudo seguindo um cronograma. Após isso, realizamos oficinas com cada área e fomos para o desenvolvimento em si”, informou o Entrevistado 1. Oliveira (2006) destaca que se deve observar que o processo de implantação não se resume somente a compra do sistema em si, mas em um envolvimento de todos os setores da empresa, visando atender, por meio da modelagem dos processos, todas as deficiências da empresa.

Diante deste cenário foi realizado o primeiro *Go Live* (momento em que o sistema se torna disponível para os usuários no ambiente de produção), tendo duração de 6 meses, no qual o Entrevistado 1 diz que este tempo decorreu “[...] pelo porte do projeto como também pelo custo”. Já, o segundo durou 8 meses e com mais um período de 30 dias o projeto estava concluído.

Ao questionamento sobre as dificuldades encontradas durante o processo, Entrevistado 1 respondeu que, em especial, foram três: (i) “[...] a ruptura cultural, da transformação digital [...]”; (ii) “[...] próprio time que estava capitaneando o projeto, por ter sido um desafio de aprendizagem, não só pelos conceitos de *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL), como também pelo uso da ferramenta [...]”, e; (iii) “[...] cumprir os objetivos mapeados no escopo do projeto”. Este último se deu em decorrência do compromisso por parte da empresa que ficou responsável pelo acompanhando da implantação, que mesmo realizando suporte, necessitou que o mesmo fosse mais atuante e presente. Em seus achados, De Oliveira Souza e Malagolli (2017) preceituam que a mudança cultural talvez seja uma das principais dificuldades referentes ao processo de implantação de um sistema. As principais dificuldades encontradas por Duque *et al.* (2009) se resumem em falta de conhecimento de uso da ferramenta, falta de conhecimento de suas potencialidades e falta de uma estrutura organizacional preparada para tirar proveito destas potencialidades

A etapa final do processo de adoção tecnológica é a absorção da tecnologia, esta por sua vez, refere-se a valorizar e adotar tecnologia com fins comerciais ou produtivos (STUMPF; CRIBB, 2018). Esta etapa pode ser melhor compreendida a partir da percepção dos usuários desta tecnologia, na qual neste estudo é compreendida nos tópicos seguintes.

4.4 QUANTO À UTILIZAÇÃO DO SISTEMA NA CONTROLADORIA

Segundo Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010), a controladoria tem uma ampla função de apoio informacional e de controle interno, deixando de ser apenas um coletor de dados e passando a gerir a informação responsável pelo alinhamento estratégico das organizações. Dessa forma, a controladoria como gestora da informação subsidia as demais áreas da empresa sendo fornecedora de informações que as auxiliem no controle e no auxílio a tomada de decisão. Mediante a isto, se deu o questionamento do porquê da implementação de uma ferramenta de atendimento ao cliente interno na controladoria, o Entrevistado 2 destacou que,

[...] existia uma diretriz vinda da gestão estratégica para pensar em como o setor poderia atender melhor os clientes internos e a partir dessa diretriz, houve um contato da controladoria com o setor de TI, onde foram mapeados os desejos, e alcançado o entendimento que a ferramenta de atendimento ao cliente iria ajudar a construir o conceito de atendimento adequado a realidade da controladoria (ENTREVISTADO 2).

Ressalta-se que as necessidades para a controladoria são diferentes das necessidades encontradas em outros setores, porém o Entrevistado 2 complementa que quando “[...] a ideia de cada área é colocada no papel, entendida e alinhada potencializa a gestão das áreas de negócio”.

Entrevistado 1 sintetiza que antes da implementação as solicitações desses atendimentos eram feitas por meio de formulário físico que transitava em vários setores para recolhimento de assinaturas e que esse documento não tinha rastreabilidade, podendo ser eventualmente extraviado, atrasando desse modo o andamento da solicitação.

Após implementado no setor de controladoria, o ITSM oferece um catálogo de serviços para a controladoria. Neste sentido, o Entrevistado 2 sintetiza que “o atendimento interno está focado na célula de ativo e controle patrimonial da controladoria, mas a intenção é expandir o catálogo para que os serviços sejam oferecidos pelas demais células, como a gerencial, a de custos e a de manufatura”. Portanto, sendo este um gargalo a ser elucidado. Em relação ao atendimento da célula de controle patrimonial, o Entrevistado 2 ressalta que “[...] atualmente, a área recebe as propostas que necessitam de análise quanto ao caráter de investimento e liberação de verba para utilização nos projetos”. Outras demandas serão incluídas em breve no catálogo, como liberação de notas fiscais de transferência de ativos, remessas para beneficiamento, remessas para conserto e reclassificação de verba entre projetos de investimento.

O atendimento via ERP de demandas possibilita que os setores possam ter controle sobre as solicitações, Entrevistado 2 enfatiza que anteriormente as demandas das áreas eram efetuadas via *e-mail* e que dessa forma não era possível verificar se os prazos estavam sendo cumpridos e as demandas atendidas, afirmando que “[...] na controladoria, a gestão saiu da água para o vinho, antes não conseguíamos saber se o colaborador atendia a análise e abertura dentro do prazo, então literalmente agora temos poder de acompanhamento, de análise, de controle, facilitando dessa forma a tomada de decisão”. No tocante à percepção sobre a contribuição dos SI, Cavalcante Junior *et al.* (2019), concluíram que, de um modo geral, os SIGs contribuem com as diversas atividades da controladoria, sobretudo, nos setores mais ligados às práticas contábeis, como contabilidade, gestão de pessoas, finanças, licitação, orçamento e tributação.

As atividades e os serviços realizados passaram a ter como base prazos a serem atingidos e realizados. Sobre os prazos de *Service Level Agreement* (SLA) ou Acordo de Nível de Serviço (ANS, em português) do setor de controladoria, o Entrevistado 2 comentou que, tomou como parâmetro a norma interna que previa prazos para conclusão de determinadas atividades e que esse prazo foi discutido com o time de analistas, assistentes e consultores tanto da controladoria quanto da área de TI. Entrevistado 1 ressaltou a importância do SLA, como sendo “[...] vital para o processo, no qual sem ele, não conseguiríamos trazer tantos ganhos para nossos clientes, é a partir das medições que se consegue identificar as oportunidades de melhoria e tornar o processo mais eficiente e produtivo”.

No que se refere a extração dos dados gerados no ITSM, a controladoria, por meio destes, gera relatórios com informações que possibilitam uma melhor gestão e controle das atividades do referido setor, como pontuou o Entrevistado 2. Ainda nesse contexto, o Entrevistado 1 mencionou que

[...] entende-se que quanto aos indicadores de atendimento implementados nos setores, as métricas são parecidas, geralmente se quer medir: quantidade de chamados pendentes, em andamento, concluídos, por solucionador, por cliente, por SLA violado ou não, ou próximo de ser violado, esse é um indicador estratégico, as vezes o SLA está confortável e o solucionador só deixa para concluir próximo de vencer, cabendo uma análise mais apurada, quanto ao porquê dessa conduta (ENTREVISTADO 2).

O setor de TI busca assim incentivar e auxiliar as áreas a extraírem relatórios com visões específicas de seus processos. O Entrevistado 2 concluiu dizendo que tais relatórios podem ser customizados e vinculados a outros sistemas como, por exemplo, o *Power BI* ou o *Tableau*. Em consonância, os achados de Duque *et al.* (2009) enfatizam que um dos principais resultados alcançados pela empresa com a implantação de um SIG na controladoria foi em relação ao processo decisório que se tornou mais tempestivo, pois passou a existir módulos

específicos que permitem a obtenção de relatórios e informações em tempo real, com dados mais confiáveis auxiliando a gestão de vendas, a gestão financeira (Recebimento, Pagamentos e Tesouraria) e a gestão de compras.

4.5 QUANTO À PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS

A fim de entender a percepção dos usuários do ITSM os entrevistados foram inicialmente questionados quanto a confiabilidade, segurança, eficácia, praticidade do sistema, bem como se o sistema é interativo e fácil de ser utilizado. Entrevistado 1 respondeu que “[...] sim, pois segue as boas práticas de ITIL, sendo uma ferramenta bastante intuitiva e segura”, também ressaltou que só os usuários, utilizando a rede interna tem acesso a plataforma e que a ferramenta tem análise de tentativa de invasão.

No que diz respeito a importância dessa plataforma para gestão nos níveis operacionais, gerenciais e estratégicos o Entrevistado 2 abordou que, o nível operacional utilizará a ferramenta diariamente e observando de uma forma individualizada a gestão tática terá acesso a indicadores de desempenho que serão consequentemente reportados ao nível estratégico. Entrevistado 1 corroborou que alguns setores têm suas metas atribuídas ao atendimento das solicitações com base no prazo de SLA e isso auxilia na performance das equipes e no gerenciamento da rotina do colaborador e do setor. Cavalcante Junior *et al.* (2019) ao questionar os respondentes sobre a importância dos sistemas para a controladoria, obteve como resposta que os sistemas “[...] conseguem parametrizar todas as informações de forma objetiva para a tomada de decisões [...]”.

Segundo Entrevistado 1, o ITSM é acessado por aproximadamente 5 mil usuários e tem em média 150 solucionadores licenciados, quando questionados se os clientes internos possuem alguma forma de expressar a satisfação quanto ao atendimento, Entrevistado 1 informou que há uma pesquisa de satisfação “chamado a chamado” e “[...] então quando o solucionador conclui o atendimento a ferramenta dispara o alerta para o cliente, questionando qual foi a experiência obtida com relação ao atendimento, ele responde com base em *emojis*, de gostei, não gostei e tem uma caixa para comentários e sugestões”. Entrevistado 1 acrescenta que a pesquisa de satisfação não é obrigatória, porém,

[...] algumas áreas, sabendo que a pesquisa de satisfação é algo muito importante para melhoria dos serviços, estabelecem pesquisas de satisfação semestrais, com base nos clientes que mais utilizaram, inclusive os que responderam pesquisas de satisfação em seus chamados individuais, e desse modo é montado um plano de ação (ENTREVISTADO 1).

O objetivo da pesquisa de satisfação individual é, para o Entrevistado 1, “[...] captar, verificar e apresentar as ações corretivas e de aperfeiçoamento dos serviços, porém, mesmo sendo uma boa prática recomendada, a pesquisa semestral fica a cargo da área de negócio fazê-la ou não”. De acordo com o Entrevistado 2, o setor de controladoria realiza essas pesquisas e com base nos resultados encontrados realiza *feedback* com a equipe, atualizando o setor em relação as críticas e sugestões de melhoria recebidas dos clientes.

4.6 QUANTO ÀS OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO

Por meio dos dados obtidos com os entrevistados, até então foi verificado que o sistema atende as expectativas e anseios das áreas de negócio no qual foi implementado, entretanto, quando demandados em relação as oportunidades de melhoria visualizadas para continuidade e para o futuro no que se refere a utilização do ITSM na empresa e na controladoria, o Entrevistado 1 esclarece que

[...] enxerga como evoluções tecnológicas o *chat board*, as automações, com os *Robotic Process Automation* (RPA), se conectando e se integrando cada vez mais, a visão voltada a processos inovadores que agregam valor, a questão de saber quanto custa cada chamado, obtendo uma visão mais madura nesses termos e extraindo o melhor da ferramenta (ENTREVISTADO 1).

Complementado, o Entrevistado 2 elucida que, no setor de controladoria, o sistema pode ser utilizado futuramente como apoio no fechamento do balanço, uma vez que atualmente uma área demanda informação de outra e a entrega desses setores não é mensurada e conclui reiterando que a empresa irá crescer ainda mais em processo, pois tem em sua essência inovar com qualidade, promovendo as melhores práticas de mercado voltadas a gestão.

No intuito de demonstrar o conjunto de palavras que representaram, organizaram e influenciaram o conteúdo da entrevista foi elaborada a Figura 2.

Figura 2 - Nuvem de palavras representativas da entrevista semiestruturada.

Fonte: elaborada pelos autores utilizando o *software* Wordle (2020).

Com base na Figura 2, a palavra ferramenta é a mais relevante, sendo citada 75 vezes, fazendo referência ao sistema ITSM, outras palavras comprovam os demais achados do estudo, dentre elas: processo, serviços, análise, planejamento, plataforma, indicadores, clientes, projetos, sistema, organização, metas e melhorias.

Dessa forma a plataforma se apresenta como sendo uma ferramenta que auxilia tanto a empresa quanto suas áreas de negócio, dentre elas a controladoria, no atendimento aos clientes internos, trazendo contribuições relevantes e melhorias aos processos organizacionais.

Esse resultado equipara a visão compartilhada por autores como Souza (2003) e Rodrigues Neto *et al.* (2013), um vez que, afirmam que a controladoria tem como finalidade garantir o acesso à informações adequadas ao processo decisório, no qual os SI buscam proporcionar uma maior eficiência das atividades, em especial, sobre a agilidade dos fluxos do processamento dos dados, a coordenação entre as várias unidades da organização e a eficiência com que se realizam as transações rotineiras do dia-a-dia, por meio da disponibilização de informações adequadas e exatas, fornecidas rapidamente quando solicitadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os resultados obtidos constatou-se que o ITSM auxilia fortemente tanto a empresa quanto suas áreas de negócio a atingir o objetivo de melhorar a comunicação e a comutação de informações entre as áreas aperfeiçoando e maximizando o atendimento aos clientes internos e fortalecendo a cultura da empresa que busca a melhoria contínua e as melhores práticas de mercado.

Com base na entrevista, no que diz respeito as melhorias no controle de atividade e serviços voltados aos clientes internos da controladoria com a implementação de um sistema de atendimento de demandas, verificou-se que a implantação do sistema trouxe ganhos para o setor, principalmente no controle e no acompanhamento das atividades de atendimento das demandas solicitadas ao setor originadas de outras áreas de negócio, possibilitando ao time ganho de produtividade, pois antes esse atendimento era difícil de ser controlado pois envolvia processos manuais ou via *e-mails*, como também direcionando a possíveis melhorias e oportunidades na comunicação, criando um ciclo de transferência de informações dos processos que envolvem os clientes internos.

Diante do exposto conclui-se que o sistema atende as expectativas da controladoria, porém, enxerga-se oportunidades de ampliação na utilização desse sistema, nas demandas relativas a fechamento de balanço e de suporte de informação em outras células da controladoria, como a gerencial e a de manufatura.

Como limitação deste estudo, aponta-se o fato de não ser possível o acesso a todos os dados e informações do sistema analisado em virtude do cenário atual – pandemia decorrente do Covid-19, impossibilitando visitas à empresa para acesso a esses dados e informações com mais exatidão. A título de sugestão para pesquisas a serem realizadas sobre o tema, indica-se a extensão da análise realizada neste estudo para uma pesquisa que envolva demais setores da empresa, ou em específico, a gerência, buscando constatar as melhorias para este setor com a implantação do ITSM na organização.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. B., PARISI, C., PEREIRA, C. A. **Controladoria**. In: CATELLI, A.; (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- AMARAL, M. S.; RODRIGUES, M. S. O ensino da disciplina de controladoria nos programas de pós-graduação em nível de especialização em ciências contábeis e o profissional controller atuante no mercado de trabalho. **Revista Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 25, n. 3, 17-28, 2006.
- AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. DE B. Profissionais da controladoria: competências e demandas organizacionais. **Revista Ambiente Contábil** - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, v. 11, n. 1, p. 220-236, 2018.

ANDRADE, D. G.; FALK, J. A. Eficácia de Sistemas de Informação e Percepção de Mudança Organizacional: um Estudo de Caso. **RAC**, v. 5, n. 3, p. 53-84, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BMC. BMC Software Inc. **BMC Helix ITSM**. 2020a. Disponível em: <https://www.bmcsoftware.com.br/it-solutions/remedy-itsm.html>. Acesso em: 06 jul. 2020.

BMC. BMC Software Inc. **BMC Hosts Private Briefing for Eligible Investors**. 2020b. Disponível em: <https://newsroom.bmc.com/news-releases/news-release-details/bmc-hosts-private-briefing-eligible-investors-20>. Acesso em: 06 jul. 2020.

BOFF, M. L., BEUREN, I. M., GUERREIRO, R. Institucionalização de hábitos e rotinas da controladoria em empresas do Estado de Santa Catarina. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, 2014.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CALLADO, A. A. C.; AMORIM, T. N. G. F. Competências da Função de Controller em Hotéis de Grande Porte da Região Metropolitana do Recife. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 5, n. 2, p. 57-73. 2017.

CARVALHO, A., LUNKES, R. J., SOUZA, P. Institucionalização da Controladoria: Proposta de Implantação em uma Empresa do Ramo da Construção Civil. **Revista Inova Ação**, v. 2, n. 1, p. 01-21, 2014.

CAVALCANTE JUNIOR, F. C.; INOCÊNCIO JUNIOR, J.; SILVA, P. P. C.; CEOLIN, A. C. Sistemas de informação gerenciais na visão e atuação do controlador geral de um município pernambucano. **Refas**, v. 6, n.2, p. 18-32, 2019.

CRIBB, A. Y.; CRIBB, S. L.; JUNIOR, M. F.; SILVA, F. T. Adoção Tecnológica e Gestão Cooperativista: Um estudo de caso na Agricultura Familiar. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 28, n. 1, p. 133-157, 2011.

DE OLIVEIRA SOUZA, V. J.; MALAGOLLI, G. A. Vantagens e desafios na implementação de um sistema integrado de gestão. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 140-155, 2017.

DUQUE, W. S.; KOPERNICK, M.; TONINI, C. P.; PELISSARI, A. S.; GONZALEZ, I. V. D. P. Dificuldades na Implantação de Sistemas ERP: Estudo de Caso em uma Empresa Espírito-santense de Distribuição Atacadista. VI SEGET. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais...** Resende/RJ, 2009.

FELISBERTO, F. L. A governança de TI e as melhores práticas ITIL na entrega de serviços. **UNISUL**, 2017. Disponível em: <<https://riuni.unisul.br/handle/12345/2977>>. Acesso em: 10 jul. 2020.

FRANCISCO, J. R. S.; AMARAL, H. F.; BERTUCCI, L. A.; NOGUEIRA, J. C. C. O papel da controladoria nas organizações. XX Congresso Brasileiro de Custos. **Anais...** Minas Gerais, 2013.

FREZATTI, F.; JUNQUEIRA, E.; BIDO, D. S.; NASCIMENTO, A. R.; RELVAS, T. R. S. Antecedentes da definição do design do sistema de controle gerencial: evidências empíricas nas empresas brasileiras. **Brazilian Business Review**, v. 9, n. 1, p. 134-155, 2012

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. **Controle Gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

GONZALEZ JUNIOR, I. P.; FIALHO, S. H.; SANTOS, E. M. D. Avaliação dos sistemas de informação nas organizações: um estudo de caso em empresas do comércio varejista da cidade de Cruz das Almas/BA. NAVUS - **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 20-36, 2016.

HAUSMAN, A.; STOCK, J. R. Adoption and implementation of technological innovations within long-term relationships, **Journal of Business Research**, New York, v. 56, n. 8, p. 681-686, 2003.

JOHANN, E. R.; JOHANN, A. R. G.; JOHANN, E. R. Alinhamento estratégico entre Tecnologia da Informação (TI) e o Negócio (NE): estudo de caso no segmento de distribuição

de peças de reposição de uma empresa de máquinas agrícolas. **Universitas Gestão e TI**, v. 4, n. 1, p. 23-31, 2014.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

LEFLEY, F. The appraisal of ICT and non-ICT capital projects. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 6, n. 3, p. 505-533, 2013.

LEITE, M.; REIF, E.; LAVARDA, C. E. F. Análise da controladoria e suas funções: estudo de caso em uma organização da construção civil. **Desafio Online**, v. 6, n. 1, p 2018.

LOURENSI, A.; BEUREN, I. M. Inserção da Controladoria em teses da FEA/USP: uma análise nas perspectivas dos aspectos conceitual, procedimental e organizacional. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 1, p. 15-42, 2011.

LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V.; SCHNORRENBARGER, D. Um estudo sobre as funções da controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 10, p. 106-126, 2010.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D.; ROSA, F. S. da. Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 47, p. 283-299, 2013.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. - São Paulo: Atlas 2017.

MARTINS, P. L.; MELO, B. M.; QUEIROZ, D. L.; SOUZA, M. S.; BORGE, R. O. Tecnologia e Sistemas de Informação e Suas Influências na Gestão e Contabilidade. IX SEGET. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais...** Resende/RJ, 2012.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

NEVES, J. A.; SANTOS, V. G. S.; BAGRICHEVSKY, C. Gestão integrada de informações e controladoria: a importância da utilização de sistemas ERPS na gestão estratégica de informações das empresas de pequeno porte brasileiras. **Cairu em Revista**. ano 4, n. 5, p. 106-123, 2015.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 7.ed., São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, L. **Subtil de Um estudo sobre os principais fatores na implantação de sistemas ERP**. Ponta Grossa: Universidade tecnológica Federal do Paraná. Dissertação de mestrado. 2006.

PEREIRA, R. M., CASTRO, S. O. C., MARQUES, H. R., BOTELHO, L. H. F., SILVA, T. S.; FREITAS, A. F. A Informatização de Processos em uma Instituição Pública: O Caso da Universidade Federal de Viçosa. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 1, p. 17-29, 2016.

REGINATO, L.; NASCIMENTO, A. M. **Controladoria**: instrumento de apoio ao processo decisório. São Paulo: Atlas, 2010.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. Planejamento estratégico da tecnologia de informação alinhado ao planejamento estratégico de empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n.2, p. 39-51, 2002.

REZENDE, D. A. **Sistemas de informações organizacionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RICHARTZ, F.; KRÜGER, L. M.; LUNKES, R. J.; BORGERT, A. Análise curricular em controladoria e as funções do Controller. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. 9, n. 19, p. 25-39, 2012.

RODRIGUES NETO, A.; PORFÍRIO, A. C.; SILVA, C. E. C.; OLIVEIRA, D. B.; SARAIVA, A. W. P. Controladoria: tomando decisões em busca da eficácia. **Revista FAEF**. 2013. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/rgGsfJXomP4xMw3_2013-5-10-11-9-31.pdf>. Acesso em: 21 set. 2020.

ROGERS, E. M. Diffusion of innovations. **5th Edition**. New York: Free Press, 2003.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SOUZA, C. A.; ZWICKER, R. Implementação de Sistemas ERP: um estudo de casos comparados. **Anais...** 24º Encontro da ANPAD. Florianópolis (SC), 2000.

SOUZA, V. R. A influência da controladoria nos sistemas de informações das organizações. **Revista UNICIÊNCIAS**, v. 7, 2003. Disponível em:

<www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/uniciencias/article/download/1269/1216>. Acesso em: 23 set. 2020.

STUMPF, F. R.; CRIBB, A. Y. Diagnóstico da situação atual da adoção dos sistemas integrados de gestão (ERP) nas micro e pequenas empresas brasileiras pesquisadas. **REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da FATEC Osasco**, v. 4, n. 1, p. 63-79, 2018.

VOGT, M.; DEGENHART, L.; LAVARDA, C. E. F. Motivações, habilidades e competências do controller na percepção de alunos que cursam pós-graduação em Controladoria. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 16, n. 48, p. 105-123, 2017.